

R E C E N Z J A

PRACY DOKTORSKIEJ MAGISTER JUSTYNY KULAWIK - DUTKOWSKIEJ

pt.

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PRAWNYM W PROJEKTACH BADAWCZO – ROZWOJOWYCH PRZEDSIĘBIORCÓW I JEDNOSTEK NAUKOWYCH

Praca doktorska Pani magister Justyny Kulawik-Dutkowskiej, opracowana została pod kierunkiem dr hab., prof. UW Igora Postuły na Wydziale Zarządzania, Uniwersytetu Warszawskiego w Katedrze Prawnych Problemów Administracji i Zarządzania, w Zakładzie Cywilno-Prawnych Problemów Zarządzania. Promotorem pomocniczym rozprawy była dr Agnieszka Wiśniewska.

Problematyka pracy jest powiązana z szeroko pojętą kwestią zarządzania ryzykiem prawnym we współpracy badawczo-rozwojowej przedsiębiorców i jednostek naukowych przy realizacji wspólnych projektów. Zaprezentowane opracowanie zostało podzielone na dwie części: teoretyczną i badawczą. W części teoretycznej nakreślono znaczenie zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych, teoretyczne aspekty ryzyka prawnego oraz zarządzanie ryzykiem prawnym. W bardziej pod względem objętościowym części analitycznej opisano wyniki badań dotyczących analizy danych faktograficznych, wywiady pogłębione z kierownikami projektów z sektorów biznesu i nauki oraz prawnikami, a także wyniki pochodzące z panelu ekspertów. Końcowa część tego rozdziału zawiera wnioski z badań oraz propozycje w zakresie dalszych ich kierunków.

Autorka tworząc krótkie zagajenie tematyczne podkreśliła znaczenie zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych, wskazując, że w ostatnich latach nabiera ono coraz większego znaczenia i jest postrzegane przez menedżerów jako jedno z najważniejszych typów ryzyka oddziałujących na organizacje, niezależnie od branży i kraju pochodzenia. Dotyczy także współpracy między różnymi podmiotami, obciążonej ryzykiem wynikającym z utrzymania relacji. Wskazuje także, że ryzyko występuje również w przypadku współpracy pomiędzy dwoma tak różnymi typami podmiotów, jak przedsiębiorcy i jednostki naukowe, zwłaszcza w przypadku realizacji wspólnych projektów badawczo-rozwojowych. Druga kwestia podnoszona przez Autorkę we wprowadzeniu, to wskazanie na potrzebę badań naukowych w obszarze zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych i ograniczenia badawcze w tym zakresie. Menedżerowie starają się utrzymywać ryzyko na akceptowalnym poziomie w danej organizacji starając się w tym celu dobrać najbardziej skuteczne metody i narzędzia, czemu służy proces zarządzania ryzykiem, a w przypadku ryzyka prawnego proces zarządzania ryzykiem prawnym.

Za słuszną należy uznać więc tezę Autorki mówiącą, że „...w literaturze światowej, jak i w polskiej występuje istotna luka poznawcza, zarówno co do istoty samego ryzyka, jak i ryzyka prawnego i zarządzania nim, w kontekście międzysektorowej współpracy badawczo-rozwojowej w formie projektów”. Zgadzam się również ze stwierdzeniem, że „...tematyka ta ma istotne znaczenie praktyczne ze względu na rosnące znaczenie międzysektorowej współpracy B+R w formie projektów, przy jednoczesnej ograniczonej wiedzy na temat możliwych rodzajów ryzyka prawnego i metod zarządzania nimi wśród menedżerów i naukowców”.

Autorka w przedstawianej dysertacji proponuje realizację dwóch celów: poznawczego i praktycznego.

Cel poznawczy rozprawy to wyjaśnienie zjawiska ryzyka prawnego i procesu zarządzania nim w projektach badawczo-rozwojowych realizowanych przez podmioty z dwóch bardzo różnych sfer, tj. ze świata biznesu i świata nauki. Cel ten obejmuje także poznanie uwarunkowań ryzyka prawnego w międzysektorowych projektach B+R oraz mechanizmów zarządzania nim.

Cel praktyczny rozprawy to wsparcie współpracujących podmiotów z obu sektorów w lepszym zabezpieczeniu ich interesów w realizowanych obecnie lub w przyszłości międzysektorowych projektach B+R, wraz z przedstawieniem modeli zarządzania ryzykiem prawnym w tych projektach oraz nakreśleniem rekomendacji w tym zakresie.

Zaprezentowane przez Autorkę cele są ambitne, logicznie skonstruowane i prawidłowo zapowiadają przebieg procesu badawczego. Ich wzajemne połączenie znamionuje prawidłowe podejście Autorki zarówno do obszaru badań, jak również wskazuje na prawidłowe rozeznanie tematyczne w istniejących zasobach wiedzy w badanym obszarze.

W części wprowadzającej Autorka przedstawia także słownik teoretyczny (stosowana terminologie w pracy) zestawiony na podstawie analizy przepisów i przeglądu literatury przedmiotu oraz odnosi się subiektywnie do zaproponowanej struktury rozprawy.

Konceptualizując swoje założenia badawcze Autorka przedstawia tezę, że „...tematyka ryzyka prawnego i zarządzania nim przez organizacje jest obecna w pracach naukowych, jednakże zjawisko to nie jest jeszcze wystarczająco dogłębnie zbadane i opisane”. Z pewnością jest to słuszna teza, gdyż tego rodzaju opracowania tematyczne pojawiają się w badaniach i ich opisie incydentalnie, i z reguły mają charakter wybiórczy. Zgadzam się również z twierdzeniem, że jest to relatywnie nowy temat badawczy, a dotychczas trudno na rynku odnaleźć literaturę naukową na ten temat w Polsce, nawet obcojęzyczną. Można zatem powtórzyć, że Autorka prawidłowo rozpoznała lukę badawczą i potrzeby rynkowe w badanej problematyce. Należy również zaznaczyć, że nawet w Polsce można skorzystać z wielu dokumentów natury praktycznej, takich jak publikacje przygotowane przez kancelarie prawne i firmy konsultingowe, które można uwzględnić realizując zaproponowany temat, co Autorka przedstawiła w praktyce.

Zapoznając się szczegółowo z zaproponowaną konceptualizacją problemu, przedkładanego do rozwiązania w przedstawionej dysertacji doktorskiej, należy go uznać za dogłębnie przemyślany, uzasadniony względem aplikacyjnym oraz rokujący nadzieję na realizację celów użytecznych.

Podkreślenia wymaga również fakt, że Autorka podjęła się rozwiązania problemu, który dotyczy zarówno nauk o zarządzaniu i jakości, jak również nauk prawnych, gdyż to one są kanwą formalną badanego zjawiska i stanowią nieodzowny punkt odniesienia

dla badania procesu zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych. Z tego też względu należy podkreślić istotność i wagę przyjętych założeń badawczych, gdyż realizując proces badawczy należało z jednej strony zastosować metody badawcze dedykowane dla prawa, ale także możliwe do wykorzystania w naukach o zarządzaniu i jakości. Skorzystano więc z prostej analizy dokumentów i przepisów prawnych, ale także wykorzystano klasyczne metody dla nauk o zarządzaniu i jakości, jak np. indywidualne wywiady pogłębione czy panel ekspertów.

Odnosząc się do tytułu pracy należy zauważyć, że jest on zapowiedzią podjęcia istotnej dyskusji naukowej nad zarządzaniem ryzykiem prawnym pojawiającym się i permanentnie występującym w projektach badawczo-rozwojowych wykonywanych przez przedsiębiorców, czy też realizowanych w jednostkach naukowych. Skonstruowanie tytułu w ten sposób okazało się trafne, gdyż zawarto w nim główny problem (jego sensu można się domyślić, nie jest to zbyt trudne, ale można było go bardziej doprecyzować) i obszar badawczy, co z kolei umożliwiło prawidłową konceptualizację struktury rozprawy i ukierunkowało operacjonalizację badań analitycznych. Niestety brakło odniesienia się w nim zarówno do obszaru badawczego, jak i jego okresu, co jasno precyzowałyby badane treści, aczkolwiek w tego rodzaju podejściu koncepcyjnym nie jest to wymagane.

Oceniając podjętą tematykę rozprawy należy zauważyć jej duże walory poznawcze na polu badania zarządzania ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych. Trudno nie zgodzić się z poglądem, że jest to nowa tematyka badawcza i niewątpliwie posiada wysoką wartość poznawczą wynikającą, jak już wspomniałem z odnalezienia i identyfikacji zakresu luki badawczej wskazanej przez Autorkę.

W pracy dość jednoznacznie określono konieczność:

- identyfikacji ryzyka prawnego, jego uwarunkowań i mechanizmów zarządzania tym ryzykiem w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych,
- zbadania możliwych modyfikacji w zakresie realizacji procesu zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R,

- skonstruowania zintegrowanego modelu zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R prezentującego rozwiązanie tego problemu w ujęciu praktycznym.

Na podkreślenie zasługuje także wskazanie przez Autorkę ograniczeń badawczych w przedstawionej problematyce, jak również szczegółowe odniesienie się do możliwości w obszarze przyszłych kierunków badań. Znamienne jest zdanie Autorki mówiące, że „...przeprowadzone badania miały charakter badań eksploracyjnych, a zatem na ich podstawie można stawiać kolejne hipotezy i problemy badawcze, jednak nie należy interpretować wyników tych badań jako w pełni wyjaśniających badane zjawisko w rzeczywistości”, które świadczy o wysokim profesjonalizmie jej podejścia indywidualnego i dużej pokory względem własnych dokonań.

Autorka podkreśla, że „badania przeprowadzone w ramach rozprawy miały charakter jakościowy, a logiczną rekomendacją dla przyszłych badań byłoby przeprowadzenie badań ilościowych, które mogłyby przykładowo dotyczyć weryfikacji skali występowania konsekwencji prawnych, częstotliwości generowania konsekwencji prawnych przez poszczególne źródła ryzyka prawnego lub zależności pomiędzy kompetencjami kierownika projektu, a materializacją konsekwencji ryzyka prawnego. Zauważa więc subiektywnie, że nie wszystkie jej dokonania należycie spełniają jej zamiary i oczekiwania oraz wymagania będące następstwem kolejno realizowanych badań. Proponuje więc wykonanie w przyszłości „...badań pogłębionych biorących pod uwagę specyfikę różnych typów projektów i realizujących je podmiotów, np. projekty o określonej skali, projekty podzielone według źródeł finansowania (np. projekty unijne i krajowe) lub wskazania, jaki typ podmiotu jest partnerem wiodącym”.

Zaproponowanie takiej konceptualizacji badań przeprowadzonych zarówno na niwie teoretycznej, jak i empirycznej umożliwiło przeprowadzenie wyjątkowo szczegółowej diagnozy, polegającej na zbadaniu luki w wiedzy na temat ryzyka prawnego i zarządzania nim przez organizacje z dwóch odmiennych sektorów w kontekście realizacji wspólnych projektów badawczo-rozwojowych. Pozwoliło ono poznać i zrozumieć zjawiska ryzyka prawnego i procesu zarządzania nim w projektach badawczo-rozwojowych realizowanych przez podmioty z dwóch bardzo różnych sfer, tj. ze świata

biznesu i świata nauki, oraz wypracować definicję ryzyka prawnego w tego typu projektach, a także zaznajomić innych badaczy z uwarunkowaniami oraz mechanizmami zarządzania nim.

Świadomość Autorki, że zjawisko ryzyka prawnego i zarządzania nim przez organizacje i dotyczących zarządzania ryzykiem prawnym w kontekście międzysektorowych projektów B+R nie jest jeszcze wystarczająco dogłębnie zbadane i opisane (przy jej przyczynkowym wkładzie własnym) zasługuje na wysokie uznanie.

Uważam, że zarówno część teoretyczna, jak i empiryczna wyraźnie sytuują recenzowaną dysertację **w obszarze nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości**.

Przy pisaniu opracowania wykorzystano dane pochodzące z badanych przedsiębiorstw realizujących projekty badawcze, literaturę polsko i obcojęzyczną oraz wykorzystano także szeroki wachlarz aktów prawnych, źródeł internetowych i wiele innych.

Układ i tezy pracy

Praca liczy 192 strony samego tekstu, zawiera jednolitą bibliografię, w której wymieniono 140 pozycji wskazując publikacje zwarte i czasopisma. Osobny załącznik stanowią akty prawne i inne dokumenty oficjalne (22). Spośród cytowanych prac 62 (ponad 44 % powoływanych prac) to literatura zagraniczna – głównie angielska, świadcząca o znaczącej kwerendzie źródłowej. Wstęp pracy, większość tekstu zawartego w pięciu rozdziałach pracy i podsumowanie mają zdecydowanie charakter merytoryczny, a ich treści prawidłowo odnoszą się do zapowiedzianych tytułów.

W pracy zamieszczono także streszczenie w języku angielskim, spis tabel, spis rysunków i wykresów oraz załączniki.

W rozprawie prawidłowo zostały sformułowane cele pracy, co zostało omówione powyżej. Niestety nie odnalazłem w przedstawionej dysertacji hipotez badawczych, które nie zostały w niej określone. Autorka zdecydowała się na realizację przedstawionych celów poznawczych i praktycznych. Niestety nie uznaję tego rozwiązania za

trafne, gdyż proces badawczy w dysertacji doktorskiej powinien być wsparty postawieniem hipotezy badawczej, jej testowaniem i weryfikacją, co z pewnością wspiera konstruowanie wniosków na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Struktura, metody i merytoryczna ocena treści pracy

Prezentowana praca doktorska rozpoczyna się od **teoretycznego i metodycznego przedstawienia koncepcji opracowania**, w którym standardowo opisano podstawowe pojęcia i definicje wymagane w tego rodzaju opracowaniach, odnosząc się gruntownie do roli zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych, wskazano na potrzebę przeprowadzenia badań naukowych w tym obszarze i ograniczenia badawcze. Autorka prawidłowo odniosła się do metodycznych i merytorycznych podstaw badań, dokonanego wyboru metod badawczych, a także sposobu pozyskiwania danych informacyjnych, co standardowo przyjęte jest w tego rodzaju badaniach i opracowaniach. W opracowaniu Autorka przyjęła metodę opisu analizowanych zjawisk odnosząc się w wielu miejscach do danych pozyskanych w przeprowadzonej samodzielnie kwerendzie źródłowej. Przyjętą przez Autora **metodę badawczą** do wykonania tego rodzaju opracowania uważam za prawidłową i wystarczającą dla tego rodzaju tematu.

W rozdziale pierwszym opracowania zaprezentowano teoretyczne podejście do zagadnień poświęconych aktualnemu stanowi i możliwościom w zakresie występowania ryzyka prawnego, eksponując pojęcie ryzyka i jego rodzaje, relatywizując go z niepewnością w naukach o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansach, zdefiniowano ryzyko prawne, jego znaczenie i możliwości w zakresie zarządzania nim. Autorka wskazała w końcowej sentencji rozdziału, że tematyka zarządzania ryzykiem prawnym nie została jeszcze należycie zbadana, oraz że brakuje jednolitej jego definicji, jak również systemowego podejścia do stworzenia odpowiednich narzędzi do zarządzania tym ryzykiem, zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków. Uważa (z czym należy się zgodzić), że „...zagadnienie zarządzania ryzykiem prawnym łączy w sobie dyscypliny za-

zarządzania ryzykiem oraz dyscypliny prawne, a do jego wyjaśnienia należy przyjąć metody zarządzania ryzykiem, odpowiednio dostosowane do specyfiki właściwie zdefiniowanego ryzyka prawnego i metod prawniczych”. Uważam, że rozdział został dobrze przygotowany koncepcyjnie, zawiera wymagane treści merytoryczne, i jako część teoretyczna prawidłowo charakteryzuje aktualny stan badanej problematyki.

Następny, **drugi rozdział** może być uznany również za teoretyczny i odnosi się do zarządzania ryzykiem prawnym, które Autorka postanowiła na wstępie określić i wyznaczyć jego funkcje oraz opisać tradycyjne i zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem oraz zrelatywizować je względem ryzyka prawnego. W rozdziale zwrócono także uwagę na występujące problemy w zarządzaniu ryzykiem prawnym oraz występowanie problemów związanych z zarządzaniem ryzykiem ogólnym w kontekście ryzyka prawnego. Wynikiem przeprowadzonej kwerendy źródłowej jest postawienie tezy, że „...zarządzanie ryzykiem prawnym bazuje na standardowych schematach zarządzania ryzykiem”, niemniej jednak w jego przypadku należy „...uwzględnić odmienności wynikające z natury prawa”. Autorka wskazuje, że ryzyko prawne jest trudno mierzalne, a prawo obarczone jest wysokim stopniem niepewności, ponieważ podlega ludzkiej interpretacji. W ich badaniu niemożliwe jest stosowanie standardowych metod zarządzania ryzykiem, zwłaszcza biorąc pod uwagę ich koszty- i czasochłonność. Oceniając rozdział drugi opracowania należy podkreślić jego wartość informacyjną w obszarze poruszanych tematów, prawidłową orientację Autorki w wymaganych zasobach wiedzy i ich przydatność w ogólnie zaproponowanym temacie. Reasumując rozdział jest poprawnie napisany koncepcyjnie, merytorycznie i zawiera wymagane treści.

Rozdział trzeci został poświęcony zagadnieniom dotyczącym zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach badawczo-rozwojowych. Główne obszary tematyczne opisane w tym rozdziale to objaśnienie trójkąta wiedzy i innowacyjności na przykładzie uniwersytetu przedsiębiorczego i modelu *triple helix*, współpracy badawczo-rozwojowej jednostek naukowych i przedsiębiorstw wraz z jej formami, ograniczeniami organizacyjnymi i barierami prawnymi oraz prezentacja modelu regulacyjnego zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R.

W rozdziale przedstawiony został także teoretyczny model zarządzania ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych jednostek naukowych i przedsiębiorstw wraz z jego założeniami, identyfikacją, pomiarem i analizą ryzyka prawnego. Wskazano także na możliwości w zakresie sterowania, jego monitorowania i kontroli. Zagadnienia te omówiono ze swoistą starannością, dbając o detaliczną pedantyczność w ocenie prezentowanych danych, co niewątpliwie wpływa na pozytywną ocenę zamieszczonych treści w całym rozdziale.

Podsumowując trzy teoretyczne rozdziały prezentowanej pracy doktorskiej należy stwierdzić, że stanowią one oryginalny dorobek Doktorantki, która wykazała się zarówno wiedzą i znajomością interdyscyplinarnej literatury, jak i analitycznym i zorganizowanym ujęciem omawianych zagadnień z zakresu nauk prawnych i nauk o zarządzaniu i jakości. Warstwa analityczna przekazywanych treści w pracy zasługuje na wyróżnienie. W ich treści przedstawiono różne zagadnienia, które mogłyby być przedmiotem innych prac. Z jednej strony wieloaspektowa analiza i rozważania są zaletą książki, ale z drugiej strony można w wielu częściach pracy postawić pytanie, czy są potrzebne.

Rozdział czwarty jest rozdziałem badawczym i ogólnie został zatytułowany: metodyka badań empirycznych. Autorka przedstawiła w nim założenie procesu badawczego, realizowany przebieg badań, zastosowane metody badawcze, wyniki przeprowadzonych badań oraz wyniki panelu ekspertów. W części empirycznej zaproponowała eksploracyjny charakter badań stosując jakościowe metody badawcze pozwalające na poznanie zjawisk rzeczywistych, ich opisanie i objaśnienie z perspektywy wewnętrznej, np. poprzez analizę doświadczeń jednostek i grup. Problem stanowi dla mnie interpretacja objaśnień w rozdziale 4.3 typu: „Dobór próby badawczej we wszystkich zastosowanych metodach badawczych miał charakter celowy, oparty o wyraźne kryteria, a badane przypadki miały charakter typowy, co umożliwiło ich porównanie (Flick, 2012). Dane użyte w rozprawie, a także wyniki badań zostały poddane weryfikacji pod kątem spełnienia kryteriów rzetelności (spójności i wiarygodności) oraz trafności (czy dana metoda bada to, co ma badać) (Kvale, 2012)”. Czy w badaniach brali udział Flick i Kvale? Rozumiem, że to swego rodzaju niewłaściwa adaptacja zapożyczeń, niemniej

jednak źle orientująca czytelnika rozprawy. Pomijając tą kwestię uważam, że także ten rozdział został dobrze przygotowany konceptualnie, napisany przez Autorkę poprawnie merytorycznie. Starannie i dogłębnie została opisana operacjonalizacja wykonanych badań, co prawdopodobnie można uznać za rezultat nabywanego doświadczenia i terminowania Autorki podczas pisania opracowania. Należy też podkreślić właściwą jakość dobieranych treści, prawidłowe podejście analityczne i poprawne oceny wyników przeprowadzonych badań.

Rozdział piąty pracy prezentuje wnioski skonstruowane na podstawie badań, rekomendacje oraz ograniczenia badawcze, a zarazem wskazuje dalsze ich kierunki. Na wstępie przedstawiono 19 wniosków skonstruowanych na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących praktyki zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R i konfrontacji zagadnień przedstawionych w literaturze przedmiotu z rzeczywistością występującą w praktyce życia gospodarczego. Na uwagę zasługuje przedstawienie zintegrowanego modelu teoretycznego zarządzania ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R (co obrazuje w ujęciu graficznym, przedstawiający praktykę w tym obszarze, jak również model regulacyjny, którego prawdziwość została pozytywnie zweryfikowana w trakcie badań).

W tym rozdziale Autorka rekomenduje także przeprowadzenie badań ilościowych, badań pogłębionych w zakresie różnych typów projektów i realizujących je podmiotów, zbadanie różnic w zarządzaniu ryzykiem prawnym w międzysektorowych projektach B+R w zależności od profilu organizacji, zbadanie czynników pozaregulacyjnych oddziałujących na proces zarządzania ryzykiem prawnym oraz zaleca wykonanie pogłębionych badań w obszarze zmian ryzyka prawnego i jego źródeł, jak również wpływających na nie czynników.

Zaprezentowany rozdział oceniam bardzo pozytywnie, przedstawione treści cechują się rzetelnością źródłową, wysoką erudycją, logicznością wywodów i obok poznawczej, posiadają także wartość naukową. Zarówno formalnie, jak i merytorycznie rozdział nie budzi zastrzeżeń.

Praca jest zakończona zwięzłym **podsumowaniem**, w którym Autorka odniosła się do głównych zamierzeń badawczych i osiągnięcia celu głównego pracy. Faktycznie

jest to ocena rozważań na temat rozwiązania problemu uzupełnienia luki w wiedzy na temat ryzyka prawnego i zarządzania nim przez organizacje z dwóch odmiennych sektorów w kontekście realizacji wspólnych projektów badawczo-rozwojowych, co też można uznać za wysoki walor poznawczy prezentowanej dysertacji.

Oceniając całość opracowania w obszarze jego **struktury** stwierdzam, że zaprezentowana praca doktorska jest wielokrotnie złożonym hierarchicznie opracowaniem, niemniej jednak jej układ jest czytelny i logiczny. Zarówno część wstępna opracowania, przedstawione cele badawcze, jak również **proponowane do przeprowadzenia badań empirycznych metody posiadają jasną i prawidłową formę**. Przyglądając się zaproponowanym treściom w kolejno uporządkowanych rozdziałach uważam, że układają się one **w dobrze skonstruowaną i uargumentowaną merytorycznie całość**, w której rozwinięto badane zagadnienia, zarówno teoretycznie, jak i analitycznie, co umożliwiło odniesienie się do nich w końcowej części pracy.

Zaproponowano **wywód teoretyczny jest**, jak wynika z zaprezentowanych treści głęboko przemyślany i uważam go za prawidłowy, i wystarczający. Autorka zestawiała w pracy **wiele konkluzji** podsumowujących poszczególne części pracy, które były wsparte oceną badanych zjawisk i fundamentalną podstawą formułowania znakomitej większości **wniosków ogólnych**. Należy podkreślić, że większość wniosków, a szczególnie te wynikające z części analitycznej dysertacji są rezultatem osiągnięcia **celów naukowych**.

Podsumowując dokonania Autorki **na polu dyskusji naukowej** w obszarze problemu zarządzania ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych - **stwierdzam wysoki poziom merytoryczny całej dysertacji**.

Ocena formalnej strony pracy

Przeglądając stronę formalną recenzowanej pracy, stwierdzam, że nie zawiera ona poważniejszych błędów i braków. W tekście można znaleźć kilka niedociągnięć redakcyjnych i stylistycznych, ale ich niewielka liczba nie wpływa znacząco na ocenę całości

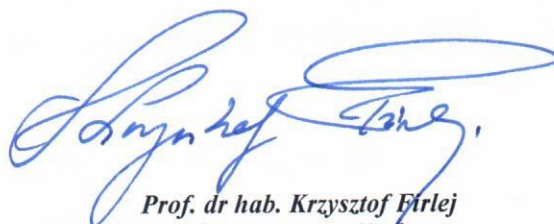
opracowania. Ogólnie stwierdzam, że praca doktorska magister Justyny Kulawik-Dutkowskiej prezentuje **właściwy poziom formalny, jest napisana poprawnie pod względem językowym** i jako tekst naukowy nie budzi poważniejszych zastrzeżeń.

Wniosek końcowy

Prezentowaną rozprawę doktorską oceniam bardzo wysoko. Autorka samodzielnie rozwiązała problem naukowy, wykazała ogólną wiedzę teoretyczną w obszarze tematycznym rozprawy oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Za szczególnie ważne i cenne uważam sformułowanie przez Autorkę wniosków badawczych wynikających z przeprowadzonych badań. Przedstawiona rozprawa może być uznana jako przyczynek badawczy dla teorii i praktyki ekonomii. Konkludując, stwierdzam że recenzowana rozprawa doktorska Pani magister Justyny Kulawik-Dutkowskiej pt.

Zarządzanie ryzykiem prawnym w projektach badawczo-rozwojowych przedsiębiorców i jednostek naukowych

powstała w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości **spełnia ustawowe kryteria stawiane pracom doktorskim** w art. 13, ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 z późn. zm.) i na tej podstawie wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego o jej **dopuszczenie do publicznej obrony.**



Prof. dr hab. Krzysztof Firlej
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kierownik Katedry Rozwoju Organizacji
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27;
pawilon U, pok. 410; NIP: 675-000-63-46